

Toyota Way と MCT 経営——40 年にわたる海外生産を通じて学んだこと——（小林 浩治）

アジア・太平洋研究センター主催講演会

日 時：2015 年 11 月 19 日（木）

場 所：名古屋キャンパス R 棟 32 教室

報告者：小林 浩治（元トヨタトルコ自動車製造社長）

テーマ：Toyota Way と MCT 経営——40 年にわたる海外生産を通じて学んだこと——



講演者の小林 浩治氏は、北海道大学工学部をご卒業後、1969 年にトヨタ自動車工業に入社され、1976 年に海外技術部への配属となって以降、日本本社側、および海外子会社側の双方から、ほぼ一貫して同社の海外生産支援事業に関わってこられた。また、2000 年からはトヨタトルコの社長として、さらに 2006 年からは曙ブレーキ工業のタイや中国等海外子会社の社長等を歴任され、これら海外拠点の経営に関わってこられた。

本講演会では、同氏の約 40 年間にわたる海外生産に関わるご経験のうち、生産責任者（1992-1996）および社長（2000-2005）として、その輸出拠点作りに関わられたトヨタトルコでの合計約 10 年間に注目し、同拠点の着実な成長と経済危機からの回復、およびそれらをもたらしたと考えられる諸要因を中心にお話を伺った。

まず、トヨタトルコは 1994 年のカロラの組み立てからスタートしたが、同氏が社長に就いて間もない 2001 年頃までは数々の試練に直面したという点につき、(ア)生産開始直後に直面した 1 回目の経済危機、(イ)1996 年に生じた事業パートナーである現地の財閥トップの暗殺事件、(ウ)1999 年のトルコ大地震、(エ)2001 年に発生した 2 回目の経済危機等が指摘された。特に、(エ)の経済危機の際には、約半年間受注が得られずに生産ラインをストップするという苦境が続いた点が紹介された。

次に、このような中、トルコ経済の回復がみられた2002年以降の3年間で、同拠点が欧州向けの輸出拠点として大きな飛躍を遂げることができたという成果が紹介された。すなわち、2002年に受注が回復するとともに、同拠点は、個々の従業員に現場での高い対応能力が要求される“Just in Time”，“自動化”，“見える化”等からなる「トヨタ生産方式」の導入に成功し、トヨタの海外拠点でもトップレベルの高品質生産性を実現するとともに、生産規模面でも2003年には7万台、そして2004年には、野心的な“夢の目標”として設定された15万台を超える水準を達成することができた点につき、お話があった。

そして、同拠点が、苦難を重ねつつこのような飛躍を遂げることができた背景として、トヨタにおける“人づくり”と“ものづくり”のあり方と深く関わる形で、以下の“5つの要因”が重要な役割を果たしたとのお話があった。

すなわち第1には、トルコ人が親日的、優秀・勤勉で向上心が高いのみならず、チームプレーを重視する国民性であったこと。第2に、現地有力なサバンチ財閥がパートナーとなった為、極めて優秀な人材を採用できたこと。第3に、1993年の同拠点創業時に、現場の管理監督者約100名に日本語を習得させ、トヨタ本社で長期に、大量に、日本語で研修を実施するなど、当初からトヨタ式の人材育成を徹底したこと。そして第4には、これらの結果、豊田喜一郎から、歴代の本社経営陣に継承されてきた“創業者精神”をふまえ、「全世界のトヨタで働く人々が共有すべき価値観」として示された『Toyota Way 2001』（“知恵と改善”，“人間性尊重”という言葉に集約）が、諸々の試練に直面した当時の現地従業員の間にも深く浸透していたこと。第5に、当時のトヨタ本社の重点政策であった欧州事業戦略に組込まれ、本社からの多大な指導・支援を受けられたこと、の“5つの要因”が指摘された。

すなわち、これら“5つの要因”に基づく形で、現地での“人づくり”が着実に進んでいたからこそ、上述のような様々な苦難や危機に直面する中で、各現地従業員が「高品質の車づくりを通じたトルコ社会への貢献」という与えられたミッションを見失うことなく、「15万台の欧州生産拠点化」という“夢の目標”の実現に向け、あふれる情熱をもって努力を重ね、他の欧州拠点に勝る形で「トヨタ生産方式」の導入と高い品質・生産性を実現できたと考えられる点につき、説明があった。

さらに、同氏が経営トップとして、現地での“人づくり”や“モノづくり”に取り組むにあたり、常に心がけた「マネジメント・コンセプト」として、『MCT経営』が紹介された。すなわち、同氏の在任中、「トヨタ生産方式」の導入・進化にあたっては、(0)全員が「チームとしての課題」を共有した上で、(1)各メンバーが課題解決に向けた“モチベーション(M)”を高めるとともに、(2)メンバー相互が“コミュニケーション(C)”を深めつつ、(3)ねばり強く“チームワーク(T)”（チームとしての課題対応能力）を高めていくこと、の三点に注力したことが説明された。

より具体的には、上記(1)については、Toyota Way Hall を設けて従業員への“価値観”の浸透を図ったこと、従業員住宅やファミリーデーなどを通じて福利厚生の上昇を図ったこと等が紹介された。また、(2)については、毎日の朝会、毎月のプラントミーティング、年2回のエグゼクティブ・ブリーフィング等、コミュニケーションの深化に向けたさまざまな機会を設け、各々が効果的に活用されたことが紹介された。そして(3)については、欧州ドライブ研修や駅伝大会等の機会を設け、従業員相互のチームワーク醸成に努めてきたことが紹介された。

最後に同氏から、お話のまとめ、および本学学生に向けた“熱きメッセージ”として、「トヨタトルコでの計10年間では、現地の若者たちが、数々の試練を乗り越えながら、“眼の輝き”を増す形で日々成長を続ける姿を間近に見ることができた。君たちも、全く異なる環境のもとではあるが、ぜひとも彼らに負けない形で“眼の輝き”を育てつつ、ねばり強く人間的な成長を続けてほしい」との言葉を頂いた。

（文責：林 尚志）